**Реферат**

**Процесс управления и управленческие решения**

**1. Понятие и сущность управленческого решения**

Принятие решений занимает в мыслительной деятельности человека, несомненно, важное место. Выбор одежды, продуктов на обед, вида транспорта для поездки на работу, учебного заведения, места работы — все это решения разной степени сложности и важности.

Достаточно распространено следующее определение: «Решение — один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание целей и средств действия, мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения. Этот процесс заканчивается принятием решения».

В литературе, посвященной теории принятия решения, можно найти десятки самых разнообразных определений этого понятия. Говоря о решении, обычно имеют в виду:

элемент множества возможных альтернатив;

нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;

устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;

регламентируемую последовательность действий для достижения поставленной цели;

нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатели);

реакцию на раздражитель.

Обязательным условием определения термина “решение” с позиций данной теории является выбор предпочтительной альтернативы. Е.В.Троицкая определяет решение как «последовательность действий, сознательно выбранных для достижения желаемого результата».

Американская научно-техническая литература понимает под решением «средство заполнения промежутка между существующей и предполагаемой (желаемой) ситуациями.

Э.А. Смирнов рассматривает решение как «результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям».

При всем различии подходов к определению принятия решения это всегда процесс выбора одной из возможных альтернатив развития событий, предполагающий определенные этапы: осознание целей и средств их достижения, анализ информации и ее оценка, мысленное совершение действия (моделирование).

Такое понимание процесса принятия решений пронизывает всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как человеку присущ автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть проблемы и процессы решения этих проблем, которым мы придаем небольшое значение и поэтому мало задумываемся, осуществляя выбор того или иного процесса. И, наконец, существуют проблемы выбора решения, когда человек испытывает мучительное раздумье. Как правило, эти проблемы имеют исключительный, неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Подобные проблемы принятия решения называются проблемами уникального выбора.

Человек принимает решения в разных социальных ролях: мужчина и женщина, член семьи (мать, дочь, отец, дед и т.д.), человек определенного возраста (юноша примет иное решение, чем старик), член трудового коллектива. В зависимости от социальной роли в одной и той же ситуации будут приняты совершенно разные решения.

Предметом анализа настоящей дисциплины являются управленческие решения, т.е. решения, принимаемые человеком как элементом определенной иерархии, звеном организации в рамках его компетенции и направленные на достижение целей этой организации.

Исследователи дают разнообразные определения управленческого решения, акцентируя внимание на тех аспектах, которые кажутся им наиболее важными. Поэтому управленческое решение определяется как продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему; выбор определенного курса действия и возможных вариантов; выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения; выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции

Все эти определения не отражают специфики управленческого решения как решения, носящего общественный характер. Учитывая это обстоятельство, выделим наиболее удачные определения.

В.С. Юкаева понимает управленческое решение следующим образом: «Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов, функционирования управляемой системы и анализа информации о состоянии»

Э.А. Смирнов говорит, что управленческое решение как «результат коллективного творческого труда всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решение, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высокопрофессиональным, использующим теоретические, и методические наработки, а также накопленный и систематизированный практический опыт».

В.В.Ременников дает такую формулировку особенностей управленческого решения: «Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации».

Рассмотренные выше определения, выражают те особенности управленческих решений, которые позволяют среди всех принимаемых решений обособить их в отдельную группу.

Спецификой управленческих решений является то, что все признаки решений вообще (цели, методы их достижения, последствия) носят не личный, а общественный характер, и тем самым меняются условия их принятия и требования к субъекту, принимающему решения.

Цели. Лицо, принимающее решение (или группа лиц), должно руководствоваться не личными интересами, а только потребностями коллектива. Такие потребности не всегда одинаковы, поэтому выбор лица, принимающего решение, зависит от его статуса в данной организации.

Методы достижения. Управленческое решение в отличие от других решений требует участия коллектива если не для принятия, то для его реализации. Возникает проблема разделения труда между участниками этого процесса, необходимости координации их усилий. Вот почему обязательным условием принятия правильного управленческого решения является профессионализм субъекта, принимающего решения, т.е. наличие у него определенного объема знаний. Характер этих знаний зависит от того, какую должность занимает лицо, принимающее решение, и в какой сфере он функционирует. Чем выше уровень принятия решения, тем большую роль играют управленческие знания и меньшую — специальные.

Последствия. Управленческое решение влечет последствие не столько для того, кто принял решение, сколько для организации в целом. Отсюда колоссально возрастает ответственность лица, принимающего решения, и совершенно иначевыглядит степень риска, на которую оно имеет право.

Управленческое решение — это комплексное явление, включающее психологический, информационный, юридический и организационный аспекты.

Психологический аспект позволяет рассматривать решение как проявление логико-мыслительной деятельности субъекта, направленной на разрешение проблем организации, включающей разнообразные поведенческие черты.

Информационный аспект означает, что успешное принятие решения возможно только при наличии достоверной (своевременной) информации, поступающей на каждом этапе принятия решения в нужном объеме и подвергающейся необходимому преобразованию.

Юридический аспект состоит в том, что любое решение с точки зрения законов и нормативных актов должно быть корректным как по содержанию, так и по форме.

Организационный аспект предопределяет осуществление определенных действий, направленных на разработку и реализацию решения (создание системы коммуникаций, организация обсуждения проблемы, инструктаж коллектива, мотивация и контроль).

**2. Процесс принятия решения**

Принятие управленческого решения представляет собой процесс, состоящий из отдельных актов и процедур, предполагающий обязательное осознание целей и средств действия моделирование действия, оценку и анализ условий, в которых принимается решение.

Принятие решений является основной составляющей любой управленческой деятельности. Именно вокруг принятия решения вращается жизнь организации. Решение может рассматриваться как конечный результат управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого конечного результата. Под управленческим решением можно понимать обдуманный вывод о необходимости начала процесса осуществления непосредственных действий, связанных с достижением поставленных перед организацией и ее работниками целей и задач, либо, наоборот, вывод об отказе от этих действий. Необходимость принятия решений обусловлена возникновением в процессе жизнедеятельности организации проблем, т.е. сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть в действительности, и тем, что должно быть. Принятие решения представляет собой сознательный выбор из существующих вариантов и альтернатив, сокращающих разрыв между желаемым и действительным положением дел. Данный процесс включает много различных элементов, но в нем непременно присутствуют такие составляющие, как проблемы, цели и задачи, альтернативы и решения как выбор альтернативы.

Принятие решений характеризуется как:

сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

поведение, основанное на достоверной входящей информации, а также миссии организации;

процесс четкого взаимодействия членов организации;

выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

одна из основных частей общего процесса управления;

одна из основных функций ежедневной работы менеджера;

важная составляющая выполнения всех других функций управления.

Решение проблем, различных по масштабу, сложности и важности их принятия, составляющее суть процесса управления, представляет собой волевое воздействие субъекта процесса управления на объект для достижения определенных целей.

По ряду причин в последнее десятилетие важность управленческих решений значительно выросла. Во-первых, резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период, когда решения, принятые ранее, остаются правильными на данный момент. Во-вторых, развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора при принятии решений любого уровня. В-третьих, ежегодно повышается сложность каждого из вариантов принимаемых решений. В-четвертых, увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий. В результате всего этого резко возросли трудности при решении проблем уникального выбора.

Поскольку принятие решения — процесс, на который влияет комплекс факторов, представляется необходимым рассмотреть эти объективные и субъективные факторы более детально.

**3. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения**

На процесс принятия решения влияют как объективные, так и субъективные факторы. Объективными являются факторы, не зависящие от лица, принимающего решения. Представление о них дает собираемая информация о состоянии системы, внешних факторах, воздействующих на нее.

Допустим, руководителю необходимо принять решение о том, какую новую продукцию должна выпускать его фирма. Решение этого вопроса в первую очередь будет зависеть от того, как складываются внешние условия функционирования фирмы. Ими являются факторы непосредственного окружения (микроокружение) — потребители, поставщики, конкуренты, государство и факторы макроокружения — политическое и экономическое положение в стране, международные отношения, экология, состояние научно-технического прогресса, социальные, культурные, религиозные. Иначе говоря, решение о начале производства и возможных рынках сбыта конкретной продукции потребует сбора и анализа информации по следующим пунктам:

есть ли на рынке платежеспособный спрос на данный товар, и какова свободная доля на этом рынке;

выпускается ли аналогичный или заменяющий его товар другими производителями, какова их доля на рынке;

имеются ли поставщики ресурсов, необходимых для организации производства данного товара, и специалисты нужной квалификации;

какова тенденция изменения стоимости ресурсов, особенно тех, которые монополизированы государством (электроэнергия, газ, железнодорожные перевозки, телефонная связь и т.п.);

насколько вероятна конкуренция со стороны иностранных импортеров, и какова политика государства в этом вопрос (таможенные пошлины);

каково влияние НТП на производство той группы товаров, к которой принадлежит проектируемая продукция;

возможен ли экспорт этой продукции в другие страны с позиции состояния их рынка, религиозных и этических норм.

Все вышеперечисленные факторы практически не зависят от желания или воли руководителя данной фирмы. Несомненно, определенное воздействие он может оказывать на потребителей своей рекламной, ценовой и сервисной политикой, однако поведение покупателей во многом будет зависеть от других условий: динамики денежных доходов, размера обязательных платежей, тарифов на услуги и т.д. Тем самым внешние условия выступают как императивный фактор.

Поскольку внешнее окружение отличается высокой динамичностью и неопределенностью, оно значительно усложняет условия принятия эффективных решений.

Внутреннее состояние системы, как уже говорилось, определяется состоянием каждого из ее элементов и оптимальностью связей между ними.

Принятие решения о принципиальном обновлении продукции и повышении её качества даже при самом благоприятном воздействии внешних факторов должно быть обосновано наличием соответствующих материальных, технических и человеческих ресурсов и их соответствующей организацией.

Субъективными являются факторы, связанные с лицом, принимающим решения, и влияющие на адекватность его восприятия объективного положения системы. Наиболее важными из субъективных факторов являются инновационные способности менеджера, умение творчески отнестись к разрешению проблем, способность оценить ситуацию, решиться на разумный риск.

Немаловажным субъективным условием принятия правильного управленческого решения является наличие логического мышления — способность к анализу поступающей информации и синтезу полученных результатов.

И, наконец, к субъективным факторам относятся личностные черты субъекта, принимающего решение.

Психические процессы разделяются на три вида: познавательные, волевые и эмоциональные. В свою очередь познавательные включают ощущения, восприятие, память, мышление, представление, воображение, внимание.

Трудно переоценить роль этих процессов в ходе принятия решения. Если память в какой-то степени можно заменить техническими средствами, то остроту мышления (скорость и масштабность), четкость представлений и способность вообразить (сконструировать) развитие ситуации заменить ничем нельзя. Концентрированное внимание помогает в сборе информации и экономит время на ее анализе.

К психическим процессам примыкают мотивационные процессы, определяющие направленность интересов, предпочтения, притязания личности, которые оказывают зачастую решающее воздействие на формирование типа руководителя, определяют критерии, которыми он будет руководствоваться при выборе альтернатив.

Особым фактором воздействия является среда, которая характеризуется четырьмя показателями: определенностью, риском, неопределенностью, конфликтностью.

Определенность выражается в том, что результат может быть заранее предсказан и степень прогнозируемости этого предсказания близка к единице. Она зависит от полноты и достоверности информации и накопленного опыта действий на основе этой информации. Определенность сокращает время разработки решения, снижает затраты на выбор альтернативы, что создает широкие возможности для использования количественных методов, моделей, компьютеров.

Основная часть решений принимается в условиях риска. Под риском понимаются такие условия, когда результат решения может быть исчислен с определенной степенью вероятности, которая колеблется от 0 до 1. Вероятность может быть исчислена математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Эффективность решений, принимаемых в условиях риска, подтверждается, в частности, деятельностью страховых компаний, которые определяют свои тарифы и объем страховых взносов таким образом, чтобы, с одной стороны, как можно большее количество людей осуществляли страхование, а с другой стороны, осуществляя платежи, страховые компании могли обеспечивать себе прибыль.

Значительная часть управленческих решений принимается в условиях неопределенности. Неопределенность — это такая ситуация, когда количество факторов, влияющих на процесс, велико и связи между ними настолько сложны, что получение сколько-нибудь достоверной информации об этих связях практически невозможно. Все инновационные решения принимаются в условиях неопределенности.

Особенность этого фактора состоит в том, что неопределенность может носить как объективный, так и субъективный характер.

Объективный характер неопределенности связан с множеством обстоятельств, наиболее значимыми из которых являются следующие:

чрезмерное количество объектов и связей между ними, влияние которых не исследовано или не прогнозируемо;

ресурсные, в том числе временные, ограничения для сбора и анализа информации;

отсутствие достоверной и своевременной информации;

высокая стоимость обеспечения определенности.

Субъективный характер неопределенности порождается недостаточной компетенцией лица, принимающего решения, его личностными факторами, рассмотренными выше. Влияние неопределенности на процесс принятия решения может быть слабым (не влияет на процесс); средним (следует критически оценить цели и методы); угрожающим (необходимо привлечь для оценки ситуации специалиста, руководителя или консультанта более высокой квалификации).

Значительная роль неопределенности в принятии решения вызвала необходимость выработки мер, позволяющих облегчить принятие решений в условиях неопределенности. Одной из них является использование теории полезности, которая рассматривает результат в виде потерь или выигрыша, когда все условия осуществления решения приведены к одной шкале. Шкала полезности субъективна и базируется на логическом выборе руководителя, принимающего решения.

Если первые три характеристики среды диктовались преимущественно внешним окружением, то конфликтность, скорее всего, возникает внутри организации. Конфликт с агентами внешнего окружения реализует себя в риске и неопределенности. Естественно, имеется в виду деструктивный конфликт, когда стороны не могут найти компромиссного решения.

Конфликтная среда требует особого внимания при принятии и реализации решения, так как стороны в деструктивном конфликте заняты не столько существом спора, сколько желанием навредить противнику.

Среда риска, неопределенности и конфликта предъявляет особенно жесткие требования к субъективным условиям принятия решения. Вот почему менеджер должен обладать целеустремленностью, высокой способностью к адаптации, инновационным и прогностическим мышлением.

Принятие управленческого решения находится под воздействием двух групп факторов, влияющих как по отдельности, так и совокупно: объективных и субъективных.

Объективные факторы:

внешнее окружение организации, составляющие которого действуют на организацию непосредственно (микросреда) или опосредованно (макросреда). Они взаимосвязаны, динамичны и неопределенны, что серьезно затрудняет принятие решения;

внутренние условия — ресурсы всех видов, структура организации и коммуникации — более управляемы, чем внешние, но в каждый конкретный момент ограничены и не всегда дают возможность достичь цели в объективно обусловленный срок и с оптимальными затратами.

Субъективные факторы:

инновационные способности, аналитический склад ума, психические процессы, состояния и свойства.

Одним из важнейших факторов, влияющих на принятие решения, является среда, основными характеристиками которой выступают определенность, риск, неопределенность, конфликтность.

Определенность выражает детерминированный характер процесса, т.е. обязательность наступления результата при соблюдении определенных условий.

Риск — вероятность наступления события может быть просчитана с помощью экономико-математических методов в интервале от 0 до 1 .

Неопределенность — часто встречающаяся среда принятия управленческих решений, когда количество влияющих факторов и их взаимодействие непрогнозируемо в связи с отсутствием аналогий и методов (времени) прогнозирования.

Конфликтность — среда, включающая возможность активного противодействия принятию и реализации решения.

Характер среды значительно влияет на процесс принятия решения.